TÉCNICAS PARA ANIMAR UN GRUPO

Introducción

De la función de líder de un mando intermedio ó superior depende el ambiente que se genere dentro de un grupo de trabajo (departamento, sección...), la participación, la consecución de objetivos, la organización y la planificación del grupo. Para su estudio hay que recurrir inevitablemente a un campo de la Psicología Social, la Dinámica de Grupos, y al aplicaciones que de ella se derivan.

El líder o monitor de un grupo en una dinámica, además de transmitir directrices, organiza y encauza todo lo que ocurre. No debe suceder nada que él no impulse o permita. Su mera presencia física y las características de su rol hacen que los participantes sometan sus iniciativas a las reglas que él marque.

Sin embargo, los componentes de un grupo cuyos objetivos (individuales o colectivos) pueden no coincidir con los de la reunión o el curso, dificultan la marcha. Para evitarlo, el monitor debe hacerse respetar, a la vez que agradar. Nunca debe renunciar a la responsabilidad sobre lo que ocurre en su trabajo, debe mostrar que lo domina perfectamente.

1. Técnicas para fomentar la participación

La participación activa de los componentes de un grupo es una estrategia que facilita el desarrollo de un clima de confianza, despierta el interés por el trabajo en grupo, ayuda a compartir los conocimientos, los motiva y facilita la convivencia. A continuación veremos algunas técnicas diseñadas para fomentar esta participación y para facilitar que el grupo genere una mínima estructura interna que permita su avance posterior. Se las conoce con el nombre de técnicas de grupo.

Debemos mencionar que también hablaremos en este punto de técnicas dirigidas a la animación y el calentamiento del grupo. Estas se pueden utilizar al inicio de una jornada para permitir la integración de los participantes, y también, después de momentos intensos y de cansancio para integrar y hacer descansar.

Las técnicas de grupo para fomentar la participación que veremos a continuación son:

- EL REGALO DE LA ALEGRÍA

- DISCUSIÓN DIRIGIDA

- SEMINARIO

- PHILLIPS 6/6

- TORMENTA DE IDEAS O "BRAINSTORMING"

- TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (T.G.N.)

El regalo de la alegría

· Objetivo: Promover un clima de confianza personal, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir un feedback positivo en ambiente grupal.

· Materiales: Papel y bolígrafo, una sala con pupitres según el número de los participantes y se desarrollará con un sólo grupo o varios subgrupos de seis a diez personas; dispondrán de cinco minutos de tiempo por participante.

· Desarrollo:

1. El animador forma los grupos y reparte el papel.

2. Luego, hace una breve presentación: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Otras muchas, estamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y dejamos de lado hacer cosas pequeñas aunque tendrían quizás un gran significado. En la experiencia que sigue vamos a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada miembro del grupo".

3. El animador invita a los participantes a que escriban cada

uno un mensaje de este tipo a cada compañero de su subgrupo. Mensaje que tienda a despertar en cada persona sentimientos positivos respecto a sí mismo.

4. El animador presenta sugerencias, procurando animar a todos los que envíen un mensaje a cada miembro de su subgrupo, incluso por aquellas personas por las que puedan no sentir gran simpatía. Respecto al mensaje, debe ser muy concreto, especificado y ajustado hacia la persona a la que va dirigido, y que no sea válido para cualquiera; que cada uno envíe mensaje a todos, aunque alguno no le conozca a fondo, en todos podrá encontrar algo positivo; procura decir a cada uno algo que hayas observado en el grupo, sus mejores momentos, sus éxitos, y haz siempre la presentación de tu mensaje de un modo personal; di al otro lo que tú encuentras en él que te hace ser más feliz.

5. Los participantes pueden si quieren firmar.

6. Escritos los mensajes, se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera. Se dan a cada uno sus mensajes.

7. Cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de todos.

Discusión dirigida

Consiste en un intercambio de ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. No conviene utilizarla en grupos de más de veinticinco personas.

· Objetivo: Esta técnica se centra en profundizar en los conocimientos mediante un análisis crítico de los temas y estimular la comunicación interpersonal, la tolerancia y el trabajo en equipo.

· Preparación: Días antes del empleo de la técnica el

moderador decidirá el tema a tratar en función de los intereses del grupo y elaborará una información que contenga toda la información que pueda ser de utilidad para los participantes. Les facilitará, además, varias preguntas preparadas para iniciar y guiar la discusión y fijará la fecha de la misma.

· Desarrollo: Facilitará la participación si el moderador va pidiendo sus opiniones, concediendo los turnos de palabra y permitiendo las aclaraciones que vayan surgiendo. A medida que se agoten los comentarios, el moderador realizará un resumen de lo tratado, para finalizar con una visión de conjunto, sin inclinarse nunca a favor de una u otras opiniones.

Seminario

El grupo de participantes estudia en profundidad un tema pero, a diferencia de la técnica anterior, no recibe información ya elaborada, sino que debe investigar y estudiar el tema en reuniones, presentando al final un informe con los datos obtenidos. Conviene que el grupo no tenga menos de cinco componentes ni más de doce y que todos posean un nivel similar de conocimiento e intereses homogéneos.

· Objetivos: Se relacionan con la adquisición de conocimiento a través del descubrimiento de los distintos aspectos.

· Reglas:

- Las reuniones deben estar planificadas;

- Su duración no excederá de tres horas;

- En la primera reunión se elige un coordinador y un secretario y se diseña un plan de trabajo.

· Fases:

1. Búsqueda individual de información.

2. Puesta en común y establecimiento de las conclusiones.
3. Elaboración del informe resumen de las conclusiones del grupo.
Phillips 6/6
Se divide al grupo en subgrupos de, como máximo, seis componentes que durante seis minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el moderador.
· Objetivo: Esta técnica suele utilizarse de apoyo a otras técnicas de grupo cuando por alguna razón se necesite: promover rápidamente la participación de todo el grupo, obtener muchas opiniones en poco tiempo; resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto.
· Desarrollo: Los grupos se reúnen en salas diferentes y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el grupo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subgrupo. Un portavoz de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el moderador y anotados en la pizarra. Si todavía quedasen puntos por tratar se repite el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos.
Tormenta de ideas o "brainstorming"
Es una técnica en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a Epropósito de un tema o como solución a un problema. Sin ningún análisis ni filtro sobre su calidad, se anotan en la pizarra. Sólo al final, cuando se agotan la producción de ideas, se realiza una evaluación de las mismas.
· Objetivo: La tormenta de ideas permite ante todo

desarrollar la creatividad y se utiliza para descubrir conceptos nuevos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía.

· Desarrollo: Antes de comenzar la tormenta se expone el problema y se explican las reglas: las ideas se expresan con independencia de su calidad; no se valorará ninguna idea hasta que se diga la última frase; se recomienda asociar libremente las ideas propias con las ya expuestas; cuantas más intervenciones, más posibilidades de encontrar posibilidades válidas; los turnos de palabra se concederán de manera indiscriminada. Al final, tres o cuatro personas que no hayan participado en la fase de producción analizarán todas las ideas para valorar su utilidad en función del objetivo que se pretendía con el empleo de la técnica.

Técnica de grupo nominal (t.g.n.)

Los miembros del grupo interaccionan muy poco y aportan sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal. Con más de doce integrantes se trabajará en subgrupos para seleccionar unas ideas antes de continuar con el grupo completo.

· Objetivos: Intercambiar informaciones, toma de decisiones en común, lograr un alto grado de consenso, equilibrar el grado de participación entre los miembros del grupo y obtener una idea clara de las opiniones del grupo.

· Desarrollo: Tras la descripción del problema por parte del moderador, se exponen las reglas: respetar el silencio durante el tiempo establecido y no interrumpir ni expresar nuestras ideas a otro participante hasta que el moderador no lo indique. Durante unos minutos (entre cuatro y ocho), los participantes anotan en silencio todas sus ideas; pasado

ese tiempo se hace una ronda en la que cada participante expone una sola idea cada vez, si bien la única interacción posible es entre moderador y participante, y para aclarar la idea que el primero escribirá en la pizarra. Cuando todas las ideas estén escritas, se inicia ya una discusión entre los participantes para aclarar las dudas que puedan existir sobre lo que ha quedado escrito, pudiéndose modificar ahora alguna aportación. De nuevo en silencio, cada asistente, utilizando unas fichas, ordena jerárquicamente las aportaciones que le parecen más importantes. Se suman todas las votaciones individuales y se obtiene una jerarquía de ideas con las que se repite de nuevo el proceso hasta que se llega a la votación final.

2. Técnicas de planificación

Incluso la puesta en marcha del deseo más simple necesita de la sistematización de unos pasos a dar que nos encaminen a su consecución.

Criterios como análisis de la realidad, detección de necesidades, formulación de objetivos, metodología, y búsqueda de recursos, etc... son imprescindibles dentro de estos procesos que de forma más o menos complicada, siempre se dan.

Las técnicas que a continuación proponemos no son, sino un exponente de todas aquellas que, encaminadas a la sistematización de estos procesos, cumplen los objetivos de facilitarnos esta labor.

Son las siguientes:

· MIREMOS MÁS ALLÁ

· LA BARAJA DE LA PLANIFICACIÓN

· RECONSTRUCCIÓN

Miremos más allá

· Objetivo: Apoyar a un grupo a organizarse, ordenar y

planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.

· Materiales: Hoja y lápiz para cada participante, pizarra ó pápelo grafo. Requiere bastante tiempo y puede aplicarse en varias sesiones.

· Desarrollo:

1. Cada participante responde por escrito a una pregunta preparada de antemano por la organización.

2. Se forman grupos y a sus coordinadores, para que pongan en común las respuestas y hagan un modelo ideal. Este modelo sería detallado.

3. Se reúnen los coordinadores, donde cada uno presenta su modelo ideal escrito en la pizarra. Quien coordina los grupos debe ir anotando todo lo que hay en común y aspectos que puedan faltar.

4. En base a la discusión de cada modelo, se puede elegir uno por ser el que reúna la mayor cantidad de cualidades o por ser factible de llevar cabo.

5. Centrándose en el modelo elegido se entra a detallar las necesidades más urgentes ha resolver y tareas que se pueden hacer.

6. Luego se elabora un plan de como podría irse cumpliendo otras tareas para alcanzar el modelo ideal (acciones, controles, evaluaciones, responsables...), luego se precisan esas acciones.

7. Con un plan elemental se entran ha precisar las acciones inmediatas con la siguiente guía:

- Qué se va ha hacer,

- para qué,

- cómo,

- quienes,

- con qué medios,

- cuando,

- donde,

- plazos.

La baraja de la planificación

· Objetivo: Conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en un proceso de planificación en un plan de trabajo concreto.

· Materiales: Tarjetas grandes (15 x 25 cm.) en las que se escriben los pasos de un proceso de planificación, como si fueran naipes de una baraja.

· Desarrollo:

1. Se divide a los participantes en grupos de cuatro personas cada uno.

2. Se elabora un juego completo de cartas para cada grupo, y uno adicional.

3. Se barajan todas las cartas y se reparten nueve a cada equipo, dejando las restantes al centro. Cada equipo debe deshacerse de sus cartas repetidas y tener nueve cartas distintas en la mano (o sea, los nueve pasos básicos para la planificación).

4. Se juega como en un juego de baraja (naipe): un grupo se descarta de una repetida y la coloca en el centro, hacia arriba, tomando la de encima del grupo. Sólo se puede cambiar una carta cada vez. Si el grupo de la izquierda necesita esa carta que está arriba la toma, si no saca la que sigue del grupo y se descarta de una repetida. Y así se sigue.

5. Una vez que el grupo tenga las nueve cartas diferentes deberá ordenarlas desacuerdo a lo que creen debe ser los pasos ordenados del proceso de planificación.

6. Cuando cualquiera de los equipos considera que su escalera está bien ordenada dice: Escalera. El coordinador

actuará como juez haciendo que el resto del grupo descubra si hay o no errores.

7. Al descubrirse un error el equipo que ha propuesto debe reordenar su baraja. Se debe discutir el orden propuesto por cada equipo para poderlo defender y sustentar frente al grupo.

8. El primero de los equipos que restablece el orden correcto es el que gana. Se discute en conjunto y el porqué del orden de cada paso de la planificación.

Reconstrucción

· Objetivo: Analizar la capacidad de organización de un grupo y analiza el papel del liderazgo en el trabajo.

· Materiales: Papel y lápiz para cada participante, papel grande y marcadores.

· Desarrollo:

1. Se forman grupos (cuatro como máximo)

2. El que coordina da una explicación

3. Los participantes tienen 30 minutos para llegar a tomar unas decisiones.

4. Una vez agotado el tiempo, se pasa al plenario, donde cada uno expone las conclusiones a las que llegaron escritas en un pápelo grafo.

5. No es necesario entrar a discutir el contenido de las conclusiones lo central de esta técnica es reflexionar sobre:

· -En qué se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones.

· -Como se organizaron para trabajar

· -Dificultades para llegar a tomar las decisiones

3.- Técnicas de organización

Muchas veces la labor de un grupo queda mediatizada por el tiempo de que dispone para su realización; en otros

casos, que una entidad grupal pretenda tomar decisiones como tal, cuando el posicionamiento individual sobre las mismas es diverso, puede resultar difícil, e incluso imposible. Las técnicas que a continuación relacionamos vienen especialmente diseñadas para facilitar esta tarea al grupo, ayudándole a rentabilizar en tiempo y esfuerzo. Son las siguientes:

- INTEGRACIÓN EN UN GRUPO HOSTIL

- EL PUEBLO NECESITA

- SOLUCIÓN CREATIVA DE UN PROBLEMA

Integración en un grupo hostil

· Objetivos:

a) Crear en el grupo, considerado hostil, un clima positivo.

b) Integrar un grupo que se resiste a entrar en los ejercicios.

Se puede aplicar a cualquier número de participantes en una sala grande y su duración es de una hora.

· Desarrollo:

1. El monitor pide al grupo que formen subgrupos de tres personas con los que estén más cerca.

2. Distribuye a cada grupo una hoja en la que deberán responder a esta pregunta: "Cómo os sentís aquí". Cada subgrupo hace una lista de sus razones y apreciaciones al respecto.

3. Luego el animador invita a cada subgrupo a leer su lista, que se irá escribiendo en la pizarra o en la cartulina, señalando los puntos que se consideren positivos y los que se consideren negativos.

4. A continuación, se hace a los mismos tríos esta otra pregunta: "Cómo os sentís respecto a mi presencia aquí".

5. De nuevo leen las respuestas y se las va escribiendo en la pizarra o en la cartulina, señalando también las positivas

y las negativas.

6. Se pasa a la tercera pregunta: "Cómo os sentís respecto a la persona que os envió a este curso". Se leen las respuestas y se las escribe como antes, señalando también lo positivo y lo negativo.

7. Se termina con una sesión plenaria en las que se analizan las respuestas que se han dado en las tres preguntas. Generalmente se puede observar que en las respuestas a la primera pregunta predominan los aspectos negativos y en las respuestas a la segunda y la tercera aparecen más aspectos positivos, cosa que demuestra que se ha producido un cambio de clima en el curso y que hay posibilidades de una mayor integración.

El pueblo necesita

· Objetivo: Analizar los principios de la organización. El papel del dirigente, la acción espontánea y la acción planificada.

· Desarrollo:

1. Los que coordinan o dos compañeros del grupo, preparan una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa.

2. Se divide a los participantes en grupos (de cinco personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se concede un tiempo preciso (por ejemplo 10 minutos), dependiendo del grupo y las tareas.

3. Las tareas son leídas al conjunto del grupo, finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas el que ganará.

4. Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las representa a los compañeros que están coordinando para

que sean revisadas y se constate que están correctas.
5. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.
· Conclusiones: La discusión se inicia cuando los grupos cuentan como se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencia. Juntos tienen que detectar cuales son los papeles de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo defender, y las acciones espontáneas. Podemos también referir la discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización, como en este caso es la empresa.
Solución creativa de un problema
· Objetivo:
a) Observar actitudes grupales en la solución de problemas.
b) Explorar las influencias interpersonales que se producen en la solución de un problema.
· Desarrollo:
1. El monitor explica que se trata de dar con una solución creativa de un problema; para lo cual debe llegar al consenso. Todos deben prestar mucha atención al proceso de discusión, pues al final tendrá que ser analizado en grupo.
2. A continuación, expone el problema que los subgrupos deberán solucionar en unos diez minutos: "Hace años un comerciante londinense era deudor de una gran cantidad de dinero a una persona que le había hecho un préstamo. Este último se enamoró de la joven y bella hija del comerciante. Y le propuso un acuerdo: le cancelaría la deuda si llegaba a

casarse con su hija. Tanto el comerciante como su hija quedaron espantados pues no lo querían. El prestamista propuso que dejaran la solución en manos de la Providencia. Sugirió que pusieran una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía; la joven debería sacar una de las dos piedras de la bolsa. Si sacaba la piedra negra se convertía sin más en su esposa y quedaba cancelada la deuda del padre. Si sacaba la blanca, se quedaba con su padre y también quedaba cancelada la deuda. Si no aceptaba este juego providencial, el padre iría a la cárcel y la hija moriría de hambre. Aunque obligados por la situación, el comerciante y su hija aceptaron. Salieron a un camino del jardín que estaba lleno de piedras. El prestamista se agachó para coger las dos piedras y con habilidad logró meter dos piedras negras en la bolsa. La joven cayó en la cuenta de la estratagema. Entonces, el prestamista pidió a la joven que sacara la piedra que iba a decidir tanto su suerte como la de su padre".

Se trata, en este punto, de que el grupo dé una solución que encontró la joven para poder quedarse en compañía de su padre y que les fuera cancelada la deuda. (Solución: la joven del cuento metió la mano en la bolsa, cogió una de las dos piedras y al sacarla, sin mirarla, y como por descuido, la dejó caer entre las demás piedras del camino quedando mezclada con ellas).

CUAL ES EL PAPEL DEL ANIMADOR EN LA REUNION

Las personas han necesitado siempre de gestos y palabras para entrar en contacto con el otro. Es algo que al hombre le nace de su propia naturaleza por ser material y espiritual; y este aspecto esencial al hombre, encuentra en sus gestos y palabras la mejor forma de salir de su interioridad y comunicarse con otro, sobre todo, cuando este otro es una persona humana, también misteriosa en su propio ser.

Incluso el hombre secularizado por la técnica y la ciencia ha buscado "signos" de diversas clases para expresar el inefable misterio de su interior: el himno nacional, la bandera, el escudo, han pasado a ser símbolos de un pueblo. Cuando las fiestas religiosas han sido olvidadas por los humanistas ateos, han recurrido al día de la madre, de la amistad, de la secretaria, etc., no sólo para brindar una ocasión al consumismo, sino también para saciar la necesidad de expresar con algún gesto lo que en la ordinariez de la vida no se sabe celebrar. Y la sonrisa de un niño, el apretón de manos entre dos amigos, un ramo de flores, un beso de novios, el regalo de cumpleaños, la fiesta y el banquete social entre socios y amigos..., ¿qué son sino formas de querer expresar al otro el secreto indescriptible que anida en lo más oculto del corazón humano?.

No es tanto el regalo, la palabra escueta, la materialidad de un gesto..., es el "significado" profundo que le imprime, el calor humano, lo que cuenta en las relaciones interpersonales. Y estos "signos", tan necesarios al hombre y tan cargados de fuerza, son lo que técnicamente se ha dado en llamar "sacramentos". En nuestra vida ordinaria,

sin damos cuenta, estamos rodeados de estos signos sacramentales a todos los niveles: de amigos, de familia, sociedad, etc. Son las expresiones imprescindibles para manifestamos, pronunciamos y encontramos con el otro, al que interpelamos, esperando igualmente una respuesta reveladora del secreto de su integridad

TÉCNICAS PARA AYUDAR A DISCUTIR A LOS MIEMBROS DEL GRUPO

1. Foro

Es aquella en la cual varias personas discuten un tema determinado.

2.La Mesa Redonda

Se efectúa cuando se desea conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado.

3. El Panel

Se diferencia de la mes redonda porque no se debate un tema , sino que cada uno de los expositores presenta un punto o aspecto del mismo , completando o ampliando , si es necesario el punto de vista de los otros.

En el panel los integrantes pueden varían de 4 a 6 personas , cada una especializada o capacitada en el punto que le corresponde y existe también un coordinador que se encarga de dirigir el panel.

4. Debate

Es una discusión entre dos o mas personas sobre un tema determinado , este tiene como objetivo conocer todos los aspectos de un tema o asunto , a través de la exposición de las opiniones que sobre el tema tienen todos los integrantes de un grupo.

5.Seminario

El seminario tiene por objetivo la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificada. Puede decirse que constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por su propios medios en un clima de colaboración reciproca .El grupo de seminario esta integrado por no menos de 5 ni mas de 12 miembros. Los grupos grandes, por ejemplo ,

una clase , que deseen trabajar en forma de seminario , se subdividen en grupos pequeños para realizar la tarea.

6. Torbellino De Ideas

Esta es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de que si se deja las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurre existe la posibilidad de que, entre el fragmento de cosas imposibles o descabelladas , aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás. El torbellino de ideas tiene como función, precisamente, crear ese clima informal, permisivo al máximo, despreocupando, sin criticas y estimular el libre vuelo de la imaginación, hasta cierto punto .

7.Simposio

Consiste en reunir un grupo de personas capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva , integrado así un panorama los mas completo posible acerca de la cuestión de que se trate.

ANEXOS